

Měření výkonnosti v neziskových organizacích

Ondřej H. Matyáš



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
Uveďte původ - Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní



1

K čemu slouží finanční řízení a jeho jednotlivé součásti?

Finanční řízení (v podnikatelské sféře) = zejm. získávání, investování a vyplácení peněžních zdrojů; vedle toho pak funguje zejm. controlling

Finanční řízení v příspěvkových organizacích =
řízení financí + řízení financemi (E. Jozífek, 2012)

Jaké oblasti se s tématem finančního řízení v PO obvykle pojí?

- finanční řízení ve smyslu řízení peněžních toků
- plány a rozpočty

- základní ekonomické agendy jako:
 - účetnictví
 - zpracování mezd (s přesahem do personalistiky)
 - nákup (veřejné zakázky)

A co dál?



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



KATEDRA
MANAŽERSKÉHO
ÚČETNICTVÍ

Jaké oblasti se v PO s tématem finančního řízení dále pojí?

- implementace legislativních požadavků – JAKÝCH?
- komunikace se zřizovatelem, zohledňování jeho požadavků a názorů
- vnášení racionality do řízení a rozhodování organizace (efektivnost, systematičnost, transparentnost)
- kontrola a audit

Ad implementace legislativních požadavků I

- Zákon č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla)
- Zákon č. 219/2000 Sb. o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích
- Zákon č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů
- Zákon č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole)
- Zákon č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek
- Zákon č. 340/2015 Sb. o zvláštních podmínkách účinnosti některých smluv, uveřejňování těchto smluv a o registru smluv (zákon o registru smluv)

Ad implementace legislativních požadavků II

- Zákoník práce, daňové zákony, zákon o účetnictví...

Příklad I

Koupili jste automobil.

- a) do kterých položek rozvahy a výsledovky se tato skutečnost promítne?
- b) promítne se ještě do nějakých dalších výkazů, které máte k dispozici?

Příklad IV

viz Výsledovka NPU 2016

Co znamená „aktivace dlouhodobého/oběžného majetku“ ve výsledovce?
(A.1.5+A.1.6)

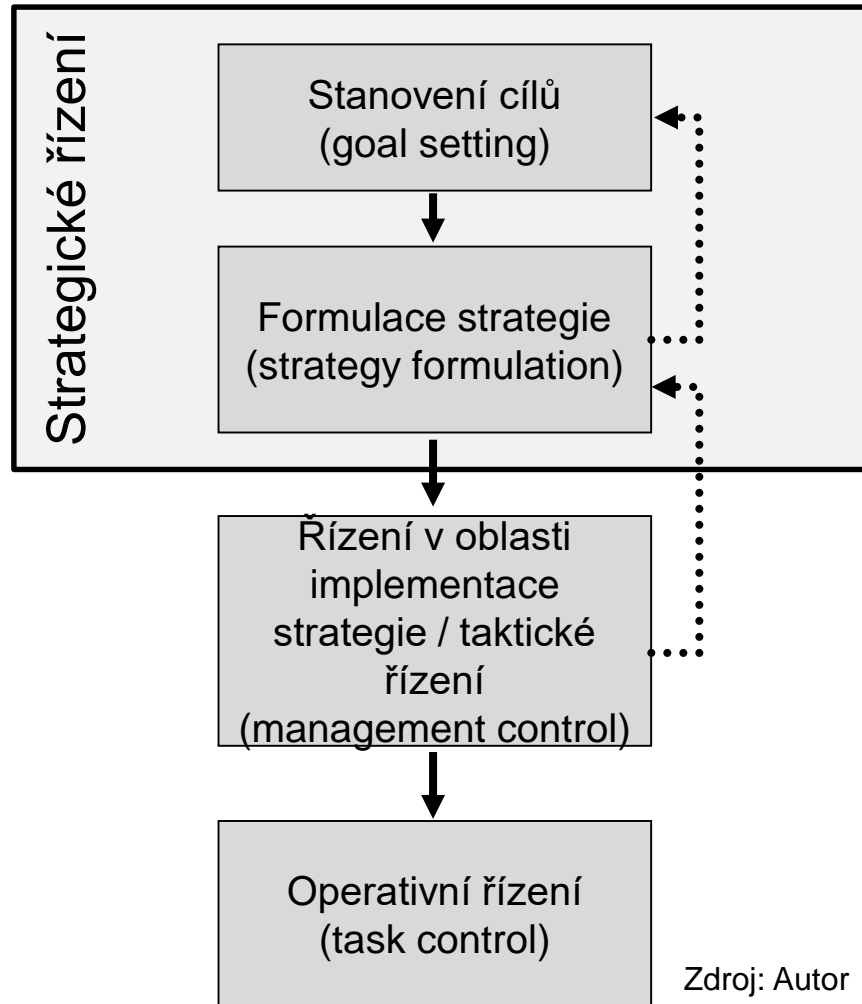
3

Jak finanční řízení navazuje na strategii příspěvkové organizace?

Co to je strategie? A je nějaký rozdíl mezi strategií, vizí a misí?

Vaše názory a zkušenosti...

Inspirace z konceptu „manažerských řídicích systémů“ (management control systems)



Několik ukázek...

„Za konečný ideál je považován stav, kdy se každý občan vrátí ze své cesty ke svým blízkým, živ a zdrav. ... Zásada „Bezpečně na silnicích - právo a zodpovědnost každého z nás“ se musí stát niternou součástí každého z nás, subjektů zodpovědných za bezpečnost silničního provozu i jednotlivých občanů. Jen pak budeme moci říci, že postupujeme společně... společně k vysněné nule.“

„Cílíme k novým výšinám a odhalujeme nepoznané ve prospěch celého lidstva“

„Létat, jak si ostatní jen představují“ (To fly what others only imagine)

+

„Zdokonalovat technologii a vědecké poznání prostřednictvím létání“ (

Několik ukázek...

„Za konečný ideál je považován stav, kdy se každý občan vrátí ze své cesty ke svým blízkým, živ a zdrav. ... Zásada „Bezpečně na silnicích - právo a zodpovědnost každého z nás“ se musí stát niternou součástí každého z nás, subjektů zodpovědných za bezpečnost silničního provozu i jednotlivých občanů. Jen pak budeme moci říci, že postupujeme společně... společně k vysněné nule.“

„Cílíme k novým výšinám a odhalujeme nepoznané ve prospěch celého lidstva“

„Zdokonalovat technologii a vědecké poznání prostřednictvím létání“

Chceme být moderní institucí nadregionálního významu pracující v evropském kontextu.

Vědecky zkoumáme historický, kulturní a přírodní vývoj [jméno oblasti], shromažďujeme jeho hmotné a nehmotné doklady a uchováváme je ve formě sbírek. Sbírký a informace odborně zpracováváme a následně umožňujeme veřejnosti jejich další využití.

Prostřednictvím výstav, publikací a přednášek nabízíme vzdělání, poučení a potěšení.

Usilujeme tak o posílení sounáležitosti obyvatel [jméno oblasti] s jejich regionem a o vytvoření jejich zodpovědného vztahu k přírodnímu a historickému dědictví kraje.

Muzeum Vysočiny Jihlava – Moderní Vstřícné Jedinečné

Několik ukázek...

Poslání:

Prostřednictvím celoroční pobytové služby poskytovat podporu a pomoc osobám s mentálním postižením, která vychází z individuálních potřeb osob a podporuje je v jejich samostatnosti a aktivním zapojení do běžného způsobu života vedoucí k jejich splynutí se společností.

V případě potřeby je těmto osobám poskytována trvalá péče a podpora vedoucí k jejich sociálnímu začleňování.

Služba je poskytována ve venkovském prostředí [jméno oblasti]

Ústav sociální péče Lidmaň / poslání pro jednu ze dvou činností (domov pro osoby se ZP; druhou je chráněné bydlení...)

Strategie

- Z řečtiny – umění vést válku / voje-vůdce
- teprve od 50. let 20. století významově rozšířeno na volbu prostředků, jak dosáhnout svých cílů
- sled kroků, ale také soustavná činnost
- aktérem strategie není papír, ale člověk – strategie (i další nástroje strategického managementu) jsou primárně nástroji komunikace...
- M. Porter: strategie vysvětluje, jak bude organizace dosahovat nadprůměrných výsledků v rámci svého konkurenčního prostředí / tj. jak se organizace odlišuje

Strategický cíl / (CSF – Critical success factors)

- To, čeho chcete v dlouhodobém horizontu dosáhnout
- Charakteristiky:
 - dostatečně významný pro změnu, které chcete dosáhnout
 - provázaný s vizí a misí
 - vyhodnotitelný, a ideálně také měřitelný v konkrétním čase
 - cílů je několik málo (klidně i jeden)

Strategická akce / projekt / ...

- Významná akce, které je mezikrokem při dosahování cíle
- Součástí strategické mapy


??? Rozdíl mezi cílem a projektem ???

Mission and Vision | NASA x Zabezpečeno | https://www.nasa.gov/centers/armstrong/about/mission.html

Topics | Missions | Galleries | NASA TV | Follow NASA | Downloads | About | NASA Audiences Search

Latest Related

- Armstrong Fact Sheets
a month ago
- Armstrong Public Affairs Contacts
8 months ago
- Armstrong Severe Weather Instructions
a year ago
- Office of Strategic Communications / Public Affairs
a year ago
- Directions and Maps
2 years ago
- Center Director - David D. McBride
2 years ago
- Armstrong Legislative Affairs
3 years ago



Feb. 16, 2015

Mission and Vision

Armstrong's Mission
Advancing technology and science through flight.

Mission Elements

- Perform flight research and technology integration to revolutionize aviation and pioneer aerospace technology.*
- Validate space exploration concepts.*
- Conduct airborne remote sensing and science missions*
- Support operations of the International Space Station - for NASA and the nation.*

Armstrong's Vision
To fly what others only imagine.

Last Updated: Aug. 7, 2017
Editor: Yvonne Gibbs

Read Next Related Article

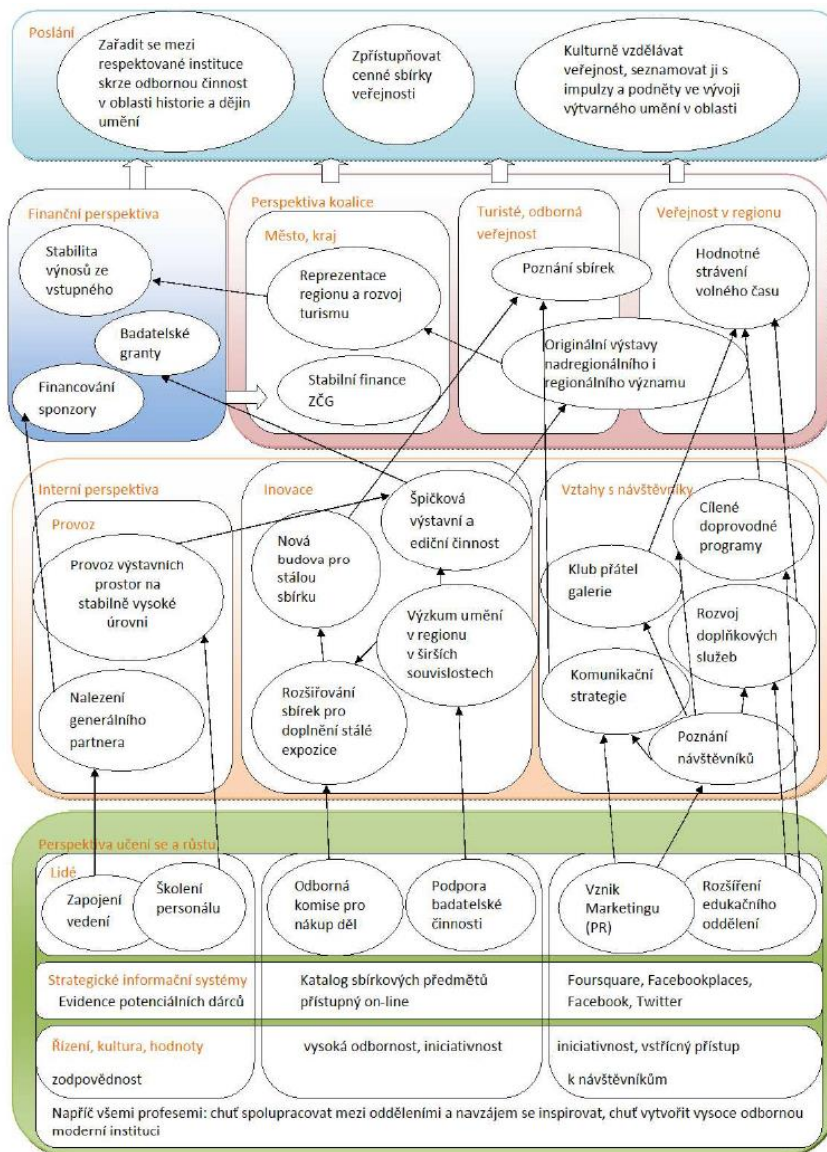
NASA National Aeronautics and Space Administration
Page Last Updated: Aug. 7, 2017
NASA Official: Brian Dunbar

3

Jak finanční řízení navazuje na strategii příspěvkové organizace?

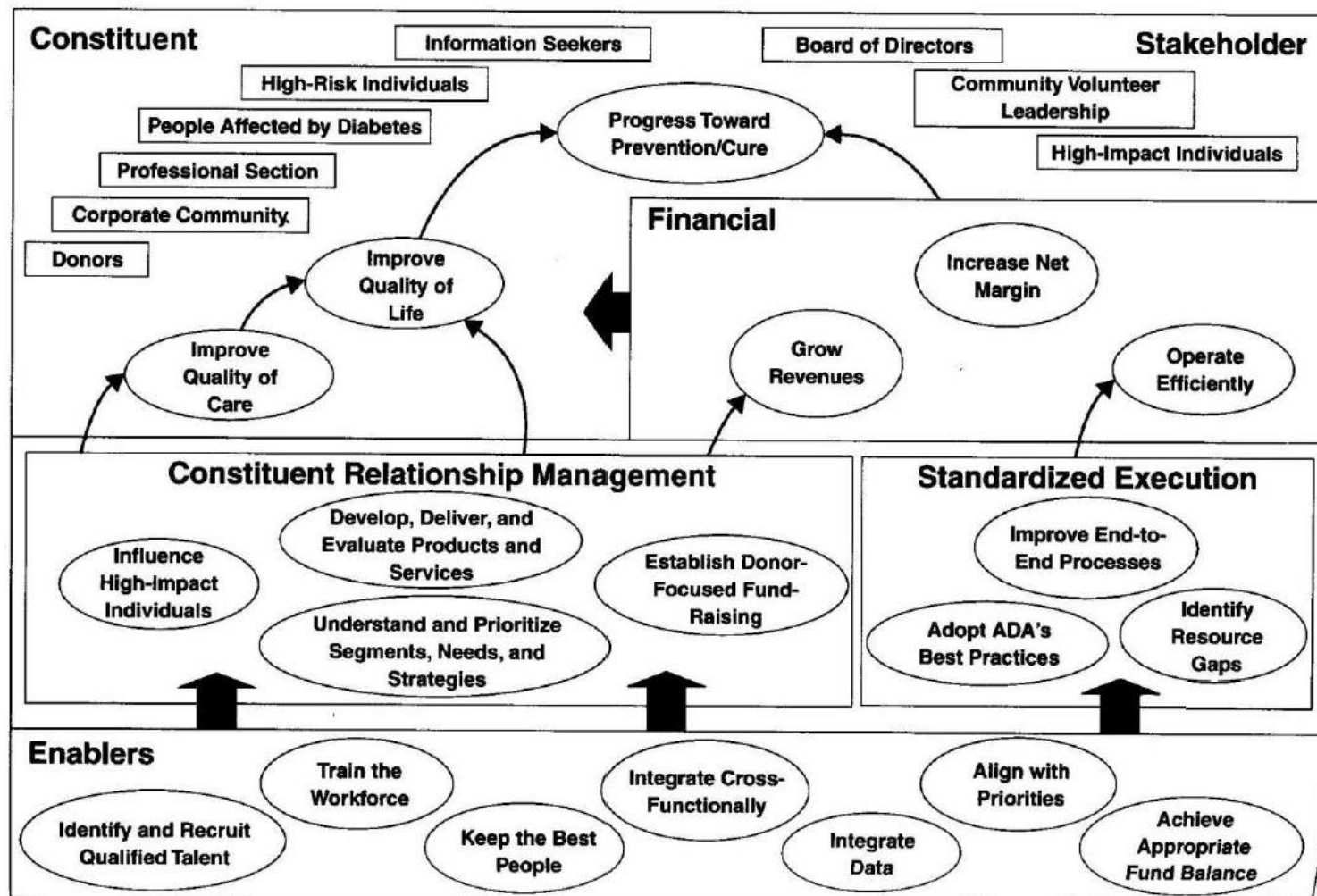
Zdroj: Autor

Balanced Scorecard Západočeské galerie v Plzni



Zdroj: Autor

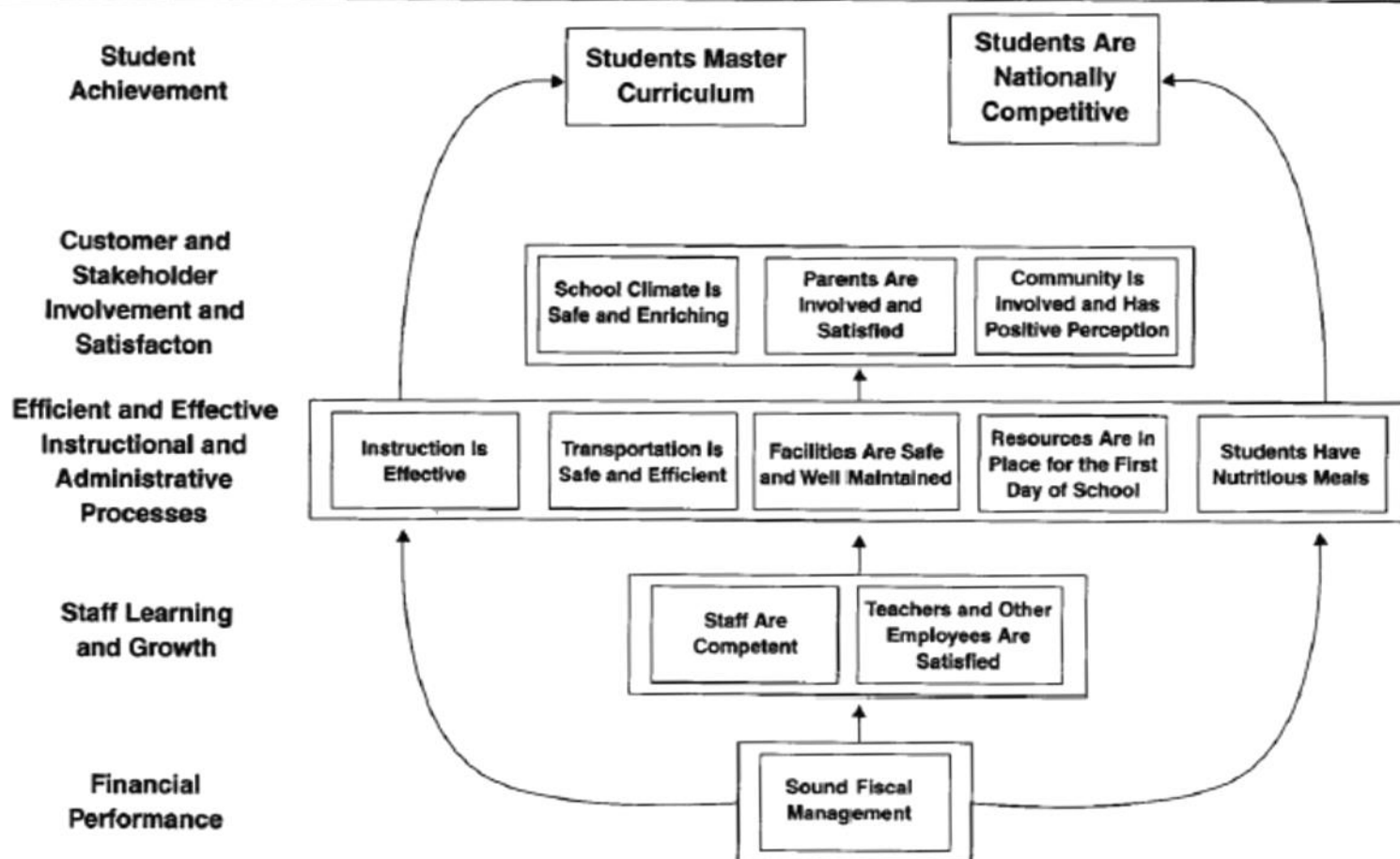
Ukázka Balanced Scorecard American Diabetes Association (Kaplan, 2004)



Zdroj: Autor

Ukázka Balanced Scorecard školy (Kaplan, 2004)

Figure 14-4 Fulton County School System Strategy Map



Případová studie „Kovářova kobyla chodí bosa“

Koncepce rozvoje České filharmonie (...) staví na vizi národního orchestru.

„Naše vize národního orchestru vychází z faktu, že Česká filharmonie je dnes zřejmě jediná mezi orchestry s ambicemi patřit do užší světové špičky, kterou nezasáhl trend globalizace. Je složena výhradně z českých hudebníků a díky tomu má unikátní zvuk, na němž může stavět jako na jedné ze svých hlavních předností. Jsme přesvědčeni, že lze udržet český charakter orchestru a přitom jeho kvalitu pozvednout na nejvyšší světovou úroveň,“ objasňuje generální ředitel České filharmonie David Mareček.

Česká filharmonie by se měla stát komplexní institucí, která pečuje o živé kulturní dědictví, přivádí do České republiky nejlepší umělce z celého světa, reprezentuje naši zemi na mezinárodní scéně, podílí se na výchově budoucích špičkových hudebníků a aktivně se účastní hudebního vzdělávání ve všech jeho podobách.

Příklad projektu: Digitální koncertní síň

Název projektu:

Anotace projektu:

Odpovědná osoba (projektový manažer):

Cíl projektu + cílové hodnoty:

Zdroje (finance / kapacita):

Termíny, resp. časová osa:



„Tento projekt je spolufinancován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu.“

Harmonogram projektu

	2010			2011								2012								2013																	
	říjen 10	listopad 10	prosinec 10	leden 11	únor 11	březen 11	duben 11	květen 11	červen 11	červenec 11	srpen 11	září 11	říjen 11	listopad 11	prosinec 11	leden 12	únor 12	březen 12	duben 12	květen 12	červen 12	červenec 12	srpen 12	září 12	říjen 12	listopad 12	prosinec 12	leden 13	únor 13	březen 13	duben 13	květen 13	červen 13	červenec 13			
management a koordinace																																					
výběrová řízení																																					
001 procesní audit, projektový audit a aktualizace strategického plánu																																					
002 dodavatel technická vybavení projektu																																					
003 software a školení softwaru																																					
004 dodavatel služby do sítě																																					
005 procesní audit																																					
006 koordinace																																					
007 projektový audit																																					
008 aktualizace strategického plánu																																					
009 nákup																																					
010 vybavení																																					
011 vyvíjet a realizovat aktivity																																					
012 software																																					
013 přímá podpora implementace procesních změn																																					
Závěrečné vyhodnocení																																					

Zdroj: Autor

je
situací
projektu

Narazili jste na náklady označované jako... (?)

přímé vs. nepřímé

jednicové vs. režijní

variabilní vs. fixní

a ještě mluvíme mj. o:

... nákladech utopených

... nákladech oportunitních

Rozpočtové triky I

Nové programy:

- Foot in the Door
- Hidden Ball - “ukrytí” politicky méně atraktivního programu za více atraktivní
- Divide and Conquer – se žádostí se obrátíme na více míst
- Call It a Rose – nazvěte to vhodněji
- Outside Experts - využijte experty

Stávající programy (udržení nebo rozšíření):

- Show of Strength - uspořádání demonstrace pro podporu žádosti (nebo stávky)
- Razzle-Dazzle – zavalte protistranu daty (nemusí být smysluplné)
- Delayed Buck - potřebná data jsou dodána se zpožděním
- Sprinkling – nafoukněte odhady

Rozpočtové triky II

Jak se vyhnout omezení programu:

- Make a study – „teprve co ukáže studie“ aneb získejte čas
- Gold Watch - při omezení programu, navrhnout specifické činnosti, které přinesou ještě větší potíže
- Witches and Goblins - při neschválení žádosti vyhrožují, že dojde ke strašným následkům
- We Are the Experts

Z pohledu poskytovatele prostředků:

- Closing Gambits – přislíbit něco nyní s tím, že o tom budete dále uvažovat
- I Only Work Here - neschválí žádost kvůli nedodržení základních pravidel

Jaké pojmy se při měření výkonnosti používají?

C) Z pohledu legislativy (základ)

Zákon č. 320/2001 Sb. Zákon o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole)

§ 2 Vymezení pojmů

l) správností finanční a majetkové operace (dále jen "operace") její soulad s právními předpisy a dosažení optimálního vztahu mezi její hospodárností, účelností a efektivností,

m) hospodárností takové použití veřejných prostředků k zajištění stanovených úkolů s co nejnižším vynaložením těchto prostředků, a to při dodržení odpovídající kvality plněných úkolů,

n) efektivností takové použití veřejných prostředků, kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění,

o) účelností takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů.

Jaké pojmy se při měření výkonnosti používají?

C) Z pohledu legislativy I

- **Zákon č. 23/2017 Sb. Zákon o pravidlech rozpočtové odpovědnosti**

§ 2 Úvodní ustanovení: odst. (2) Stát, územní samosprávné celky a další veřejné instituce uvedené v § 3 dodržují při výkonu své činnosti pravidla transparentnosti, účelnosti, hospodárnosti a efektivnosti nakládání s veřejnými financemi.

- **Zákon č. 219/2000 Sb. Zákon o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích**

§ 14 Základní povinnosti při hospodaření s majetkem: odst. (1) Majetek musí být využíván účelně a hospodárně k plnění funkcí státu a k výkonu stanovených činností

- **Zákon č. 134/2016 Sb. Zákon o zadávání veřejných zakázek**

(nic explicitního; s novým zákonem dokonce vypadla i jediná zmínka o odůvodnění účelnosti veřejné zakázky...)

Jaké pojmy se při měření výkonnosti používají?

C) Z pohledu legislativy II

- **Zákon č. 218/2000 Sb. Zákon o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla)**

HLAVA XIII HOSPODAŘENÍ ORGANIZAČNÍCH SLOŽEK STÁTU A PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ

Díl 1: Hospodaření organizačních složek státu; § 45 odst. (2): Organizační složka státu je povinna dbát, aby dosahovala příjmů stanovených rozpočtem a plnila určené úkoly nejhospodárnějším způsobem.

Díl 2: Hospodaření příspěvkových organizací; § 53 odst. (4): Příspěvková organizace je povinna dbát, aby plnila určené úkoly nejhospodárnějším způsobem a dodržela stanovené finanční vztahy ke státnímu rozpočtu.

Jaké pojmy se při měření výkonnosti používají?

C) Z pohledu legislativy III

Zákon č. 250/2000 Sb. Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

§ 25 Hospodaření organizačních složek: (1) Územní samosprávný celek má ve svém rozpočtu obsaženy veškeré příjmy a výdaje svých organizačních složek. Rozpočet organizační složky je součástí rozpočtu jejího zřizovatele. Organizační složka je povinna dbát, aby dosahovala příjmů stanovených rozpočtem a plnila určené úkoly nejhospodárnějším způsobem.

Závěry / rekapitulace k měření výkonnosti

Princip 1: Nějaké měření výkonnosti je obvykle lepší než žádné měření

Princip 2: Pokud je to možné, porovnávejte hodnoty ukazatelů organizace s okolními zdroji dat

Princip 3: Používejte měřítka, jejichž hodnoty lze získávat neprodleně

Princip 4: Navrhněte portfolio měřítek (protože neexistuje výkonnost organizace, ale jen její jednotlivé a zachytitelné aspekty...)

Princip 5: Nereportujte více informací, než bude pravděpodobně využito

Princip 6: Vnímejte realitu a nepřeceňujte měření.

(Anthony, Young, 2003)

System řídicí dokumentace – příklad

Česká filharmonie	Směrnice	SM 2012-01
	<i>Účinnost od</i>	<i>Nahrazuje</i>
	1.1.2012	-
Řídicí dokumenty		
<i>Oblast platnosti: pro všechny zaměstnance České filharmonie</i>		
<i>Vlastník</i>	<i>Schválil</i>	<i>Schváleno dne</i>
Ondřej Matyáš Ekonomicko-provozní náměstek	David Mareček Generální ředitel	1.1.2012

Řídicí dokumenty (ŘD)		
<u>Řídicí akty</u> (ŘA)	<u>Vnitřní normy</u> (VN)	<u>Specifické dokumenty</u> (SD)
Rozhodnutí (RO)	Řády (ŘAD)	Statuty, Kodexy, Kolektivní smlouva
	Směrnice (SM)	
Opatření (OP)	Postupy (PO)	

Zdroj: Autor

Interní audit dle profesních standardů IA

Interní audit je nezávislá, objektivně ujišťovací a poradenská činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejího cíle tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování účinnosti systému řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a řízení a správy organizace.

Příklady auditů:

Audit nakládání s hotovostí

Audit péče o majetek, část Hudební archiv

Audit pojišťovacích rizik

Audit pronájmů

Audit požární bezpečnosti

Audit revizních a kontrolních povinností, část Elektro

Interní audit dle legislativy

Zákon č. 320/2001 Sb. Zákon o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole)

Finanční kontrola je tvořena:

- a) systémem finanční kontroly vykonávané kontrolními orgány (veřejnosprávní kontrola)
- b) systémem finanční kontroly vykonávané podle mezinárodních smluv
- c) vnitřním kontrolním systémem



Vnitřní kontrolní systém zahrnuje:

- a) finanční kontrolu zajišťovanou odpovědnými vedoucími zaměstnanci (řídící kontrola)
- b) organizačně oddělené a funkčně nezávislé přezkoumávání a vyhodnocování přiměřenosti a účinnosti řídicí kontroly, včetně prověřování správnosti vybraných operací, (dále jen "interní audit")

Interní audit dle legislativy

Zákon č. 320/2001 Sb., HLAVA III: INTERNÍ AUDIT; § 28 Funkční nezávislost interního auditu

(2) Interní audit je nezávislé a objektivní přezkoumávání a vyhodnocování operací a vnitřního kontrolního systému orgánu veřejné správy, které zjišťuje, zda

a) právní předpisy, přijatá opatření a stanovené postupy jsou v činnosti orgánu veřejné správy dodržovány,

b) rizika vztahující se k činnosti orgánu veřejné správy jsou včas rozpoznávána a zda jsou přijímána odpovídající opatření k jejich vyloučení nebo zmírnění,

c) řídicí kontroly poskytují vedoucímu orgánu veřejné správy spolehlivé a včasné provozní, finanční a jiné informace,

d) provozní a finanční kritéria podle § 4 jsou plněna, (*pozn.: § 4 – hlavní cíle finanční kontroly*)

e) zavedený vnitřní kontrolní systém je dostatečně účinný, reaguje včas na změny ekonomických, právních, provozních a jiných podmínek,

f) dosažené výsledky při plnění rozhodujících úkolů orgánu veřejné správy poskytují dostatečné ujištění, že schválené záměry a cíle tohoto orgánu budou splněny.

Interní audit dle legislativy

Zákon č. 320/2001 Sb., HLAVA III: INTERNÍ AUDIT; § 28 Funkční nezávislost interního auditu

odst. (4) Interní audit zahrnuje zejména

- a) finanční audity, které ověřují, zda údaje vykázané ve finančních, účetních a jiných výkazech věrně zobrazují majetek, zdroje jeho financování a hospodaření s ním,
- b) audity systémů, které prověřují a hodnotí systémy zajištění příjmů orgánu veřejné správy, včetně vymáhání pohledávek, financování jeho činnosti a zajištění správy veřejných prostředků,
- c) audity výkonu, které zkoumají výběrovým způsobem hospodárnost, efektivnost a účelnost operací i přiměřenost a účinnost vnitřního kontrolního systému.